

Ewa Zimnowłocka - Łożyk*

WYPALENIE ZAWODOWE A UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA STRESEM, CZASEM I SOBĄ

Artykuł przedstawia problem wypalenia zawodowego i sposobów jego zapobiegania. Jest próbą przedstawienia definicji tego zjawiska, najczęstszych jego przyczyn i objawów. Wskazuje źródła wypalenia zawodowego na płaszczyznach: indywidualnej, interpersonalnej i organizacyjnej. Przedstawia konsekwencje w przypadku pojawienia się wypalenia zawodowego. Przestrzega przed nasileniem się tego problemu i jego konsekwencjami. W artykule poruszono również temat zarządzania stresem, zarządzania czasem oraz umiejętność zarządzania sobą jako metody zapobiegające wypaleniu zawodowemu.

Wypalenie zawodowe

Każdy człowiek pragnie, by jego praca miała sens, by to, co robi było ważne i pożyteczne. Wkładamy w naszą pracę mnóstwo czasu, wysiłku i zaangażowania.

Na syndrom wypalenia zawodowego najbardziej narażeni są ci z nas, którzy są bardzo silnie zmotywowani, ambitni i bardzo zaangażowani w swoją pracę.

W grupie osób, które są szczególnie narażone na syndrom wypalenia zawodowego wysokie miejsce zajmują ludzie sprawujący wysokie stanowiska kierownicze, ale także inni pracownicy. Wypalenie zawodowe pojawia się u przedstawicieli różnych zawodów. Szczególnie jednak narażone są osoby wykonujące zawody związane bliskim kontaktem z innymi ludźmi, pomocą innym, zwłaszcza chorym, słabszym lub dzieciom. Zespół wypalenia zawodowego najczęściej opisywano i badano u pielęgniarek, pracowników ratownictwa i hospicjów, nauczycieli i wychowawców, pracowników socjalnych, terapeutów i lekarzy.

Wypalenie zawodowe to w ostatnich czasach coraz częstsze zjawisko. Wystarczy rozejrzeć się dookoła. Nadmierne obciążenie obowiązkami, brak wystarczającego wsparcia ze strony zwierzchników i organizacji, długotrwałe zmęczenie i stres to coraz częściej stali towarzysze naszej codzienności.

* Mgr, doktorantka Uniwersytetu Gdańskiego.

Jednym z ważniejszych obszarów zainteresowania psychologii pracy jest efektywność działań człowieka w miejscu jego zatrudnienia. Jeszcze do niedawna pod pojęciem efektywności pracy kryły się przede wszystkim wymierne zyski, jakie czerpie instytucja z pracy jednostek. Obecnie coraz częściej zwraca się również uwagę na fakt, że efektywna praca, to taka, która przynosi zadowolenie z rezultatów własnego działania. Dlatego przedmiotem zainteresowania naukowców są nie tylko warunki skuteczności działań zawodowych, ale także odczucia pracowników. Satysfakcja zawodowa oraz cena, jaką płacą za zaangażowanie się w swoją profesję – psychologiczne koszty pracy oraz zjawisko wypalenia zawodowego.

Wypalenie zawodowe jako pojęcie pojawiło się w piśmiennictwie za sprawą psychiatry Fruedenbergera (1974 r.), który badał i opisał fenomen wypalenia zawodowego [Iskra-Golec I., Costa G., Folkard S. i wsp., 1998]. Określił on wypalenie jako stan wyczerpania jednostki, spowodowany nadmiernymi zadaniami stawianymi przez środowisko pracy. Jego zdaniem, na swoisty zespół wypalenia składają się takie objawy jak zmęczenie, ból głowy, wzmożona podatność na zachorowania, drażliwość, zmienność zachowań oraz uczucie stałego znudzenia i zniechęcenia. Traktował je „jako stan zmęczenia, frustracji, będący wynikiem poświęcenia się jakiejś sprawie czy sposobu życia, które to poświęcenie (sposób życia) nie przyniosło oczekiwanej nagrody”, a cały proces spowodowany był niepowodzeniem w realizacji pożądanego i oczekiwanego celu [Sęk H., 2006].

Inna definicja – według Pines i Aronsona – wiąże wypalenie zawodowe ze stanem fizycznym, emocjonalnym i psychicznym wyczerpaniem, spowodowanym przez długotrwałe zaangażowanie w sytuację, które są obciążające pod względem emocjonalnym [Henzel-Korzeniowska A., 2004].

W 1976 r. Maslach zdefiniowała wypalenie jako odpowiedź organizmu na stres związany z pracą, przejawiającą się utratą troski wszystkich ludzi, z którymi się pracuje. W sytuacji spiętrzenia wymagań pojawia się szczególnie rodzaj odpowiedzi, polegający na traktowaniu chorych w sposób zdystansowany i mechaniczny.

Początkowo definicja wypalenia zawodowego według Maslach składała się z dwóch elementów: wyczerpania emocjonalnego i depersonalizacji. W trakcie dalszych badań powstała konieczność włączenia jeszcze jednego elementu – obniżonego poczucia dokonań osobistych [Iskra-Golec I., Costa G., Folkard S. i wsp., 1998].

Wyczerpanie emocjonalne odnosi się do poczucia danej osoby, że jest nadmiernie obciążona emocjonalnie, a jej zasoby emocji zostały w znacznym stopniu uszczuplone (chodzi o dowolne emocje: zarówno pozytywne typu radość, współczucie, ale i negatywne typu złość). Depersonalizacja dotyczy negatywnego, bezdusznego lub zbyt obojętnego reagowania na innych ludzi, którzy są odbiorcami usług danej osoby lub przedmiotem opieki z jej strony. Obniżone poczucie dokonań osobistych odnosi się do spadku poczucia własnej kompetencji i sukcesów w pracy.

Powyższa definicja wypalenia nie została wyprowadzona z żadnej istniejącej teorii, lecz opracowano ją na podstawie kilku lat badań eksploracyjnych. Badania te obejmowały wywiady, ankiety oraz przeprowadzane w naturalnych warunkach obserwacje zachowania osób pracujących w szerokim zakresie różnych zawodów „ukierunkowanych na ludzi” takich jak ochrona zdrowia, służby socjalne (opieka społeczna), zdrowie psychiczne, wymiar sprawiedliwości i edukacja. W definicji wypalenia zostało podkreślone, że chodzi o określony sposób pracy z innymi ludźmi. Należy uściślić o co dokładnie chodzi. Chodzi otóż o taki sposób pracy, którego sednem jest występowanie roli „osoby udzielającej pomocy” i „osoby otrzymującej pomoc”.

Z natury zawodów mających kontakt z drugim człowiekiem wynika, że osoby je wykonujące są narażone na przewlekły, specyficzny stres psychiczny. W wyniku wielu utrudnień napotykanych w pracy może dojść do obniżenia satysfakcji zawodowej, zaangażowania, wyczerpania emocjonalnego i dystansowania się społecznego [Sęk H., 2006].

3 płaszczyzny wypalenia zawodowego:

1. Indywidualna: sprzyjające cechy osobowości – niska samoocena, defensywność, zależność, bierność, perfekcjonizm; poczucie kontroli zewnętrznej, nieracjonalne przekonania, niskie poczucie sprawności zaradczej, specyficzny typ kontroli polegający na unikaniu sytuacji trudnych;
2. Interpersonalna: między pracownikami a chorymi – emocjonalne zaangażowanie, między przełożonymi i współpracownikami, konflikty interpersonalne, rywalizacja, brak wzajemnego zaufania, zaburzona komunikacja, agresja werbalna, mobbing, zamierzone lub niezamierzone przyczynianie się pracodawcy do poczucia obniżania wartości pracowników, np. kwestionowanie kompetencji i blokowanie aktywności zawodowej;
3. Organizacyjna: cele instytucji jako sprzeczne z wartościami i normami uznawanymi przez pracownika: np. brak czasu na prowadzenie życia rodzinnego, stresory związane ze środowiskiem fizycznym, np. hałas, stresory związane ze sposobem wykonywania pracy, np. pośpiech, monotonia, praca w godzinach wieczornych i nocnych, stresory związane z funkcjonowaniem pracownika jako członka organizacji, np. brak możliwości wypowiedzenia swojej opinii w istotnych sprawach, stresory związane z rozwojem zawodowym – niezadowolenie z przebiegu kariery, brak możliwości rozwoju zawodowego, brak poczucia stałości pracy, styl kierowania niedostosowany do zadań placówki i potrzeb pracowników [Bilska E., 2004].

Zarządzanie stresem

Wypalenie zawodowe, *burn out* jest to wynik stopniowego wypalania się czyli stresu występującego na skutek przepracowania.

Stres jest nieodłącznym elementem życia codziennego. W małych ilościach działa motywująco, jednak ciągle poddawanie organizmu jego wpływom działa destrukcyjnie jednocześnie na życie zawodowe i osobiste.

Model ogólny zarządzania stresem powinien być przystosowany dla każdej firmy przy uwzględnieniu jej indywidualnych potrzeb, a także możliwości.

Niezdolność do radzenia sobie ze stresem jest jedną z przyczyn wypalenia zawodowego. Typowy dzień pracy jest pełen stresujących sytuacji. Jeśli pracownicy nie nauczą się rozwiązywać napięcia, konsekwencje będą się mnożyć.

Dodatkowym źródłem stresu pochodzącym z rosnącej presji pracy jest sam pracownik. Może to wynikać z nierealnych życzeń i oczekiwań wobec siebie i innych.

Osoby pracujące długo w danym zawodzie bardzo często zaczynają odczuwać stan znany jako paraliż poznawczy.

Temat stresu wydaje się już wyeksploatowany — mówi się o nim wszędzie, co nie zmniejsza przyczyn stresu w dzisiejszym życiu. Natomiast ciągle musimy o stresie pamiętać i kontrolować go, aby nie przekraczał poziomu pożytecznego, mobilizującego „eustresu” i nie stawał się niszczącym „dystresem” [Adamiec M., Kożusznik B., 2001].

Stres wg A.S. Rebera może być przyczyną, jest wtedy siłą, która skierowana na pewien system powoduje jakąś znaczącą modyfikację jego formy, zazwyczaj w rozumieniu zniekształcenia lub zniszczenia, może być także skutkiem, jako rezultat pewnych nacisków, jest to stan psychologicznego napięcia wytworzonego przez siły, naciski fizyczne, psychologiczne i społeczne.

Większość z nas zdaje sobie sprawę, że w pracy musi się pogodzić z wieloma wymaganiami, napięciami, presjami. Jednak gdy presja staje się zbyt wielka, czasami ma skutki niszczące i nieodwracalne [Adamiec M., Kożusznik B., 2001].

Objawy stresu są różne zależnie od stanu fizycznego i kondycji psychicznej oraz od przyczyny stresu. Stres lepiej jest mu zapobiegać, niż leczyć jego skutki.

Przyjmuje się, że stres jest jedną z głównych i najbardziej powszechnych uciążliwości związanych z miejscem pracy. Powodem ograniczania stresu w pracy i niwelowania jego negatywnych skutków są nie tylko jednostkowe koszty ponoszone przez pracowników, dotyczące funkcjonowania psychologicznego, społecznego czy somatycznego. Motywacja podejmowania działań interwencyjnych wynika często z bezpośrednich finansowych kosztów stresu w pracy, z wywołanych przez stres zaburzeń w funkcjonowaniu organizacji lub, coraz częściej, z regulacji prawnych, nakładających na pracodawców obowiązek ograniczania efektów stresu związanego z pracą.

Jak wynika z raportu opracowanego przez amerykański Narodowy Instytut Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy nieco inne sposoby zarządzania stresem winno się stosować w dużych i małych firmach. Każdy program zarządzania stresem powinien być dostosowany do wielkości i złożoności organizacji, dostępnych organizacji zasobów i typu występujących stresorów [Cieślak R., Łuszczynska-Cieślak A., 2000].

Najbardziej popularnym i obiecującym podejściem do problematyki zarządzania stresem w organizacji jest koncepcja prewencyjnego zarządzania stresem. Jest to „filozofia organizacji i zbiór zasad, które kształtują konkretne metody poświęcone promocji zdrowia jednostek i organizacji w celu zabezpieczenia jednostek i organizacji przed negatywnymi skutkami stresu” [Quick J.C., Quick J.D., Nelson D.L., Hurrell J.J., 1997]. Autorzy tej koncepcji wymieniają pięć podstawowych zasad, na których winno opierać się prewencyjne zarządzanie stresem.

1. Jednostka i organizacja są wzajemnie od siebie zależne. Zdrowie i funkcjonowanie jednostki zależy od właściwości organizacji. Również organizacja nie może osiągnąć wysokiego poziomu produktywności, dynamizmu bez zdrowych i pełnych energii pracowników. Konieczne jest zatem wzajemne dopasowanie.
2. Zarządzający są odpowiedzialni za zdrowie jednostek i organizacji. Aktywność przywódców w tym obszarze działań wynikać powinna nie tylko z pobudek altruistycznych, ale także z dobrze pojętego interesu własnego i firmy. Oczywiście aktywność przywódców nie powinna też doprowadzać do zaniedbania ich własnego zdrowia.
3. Indywidualny i organizacyjny stres nie są nieuniknione. Istnieją pewne stereotypy stwierdzające, że nieodłącznym elementem sukcesu i postępu jest stres. Ten schemat myślowy często jest usprawiedliwieniem dla braku aktywności związanej z zarządzaniem stresem.
4. Każda jednostka i organizacja reaguje na stres na swój sposób. Stwierdzenie to ma bardzo istotne konsekwencje praktyczne. Oznacza ono, że nie można mówić o najskuteczniejszej metodzie walki ze stresem. Metodę tę trzeba bowiem dopasować do możliwości jednostek i do właściwości danej organizacji.
5. Organizacje podlegają ciągłym zmianom, są dynamiczne. Podobnie jest z funkcjonowaniem jednostki. To co kiedyś było podstawową przyczyną stresu w organizacji, teraz – na kolejnym etapie rozwoju – nią nie jest. Strategie zarządzania stresem efektywne w przeszłości, teraz mogą okazać się dla organizacji anachroniczne. Konieczny jest zatem stały wysiłek skierowany na problem zarządzania stresem i ciągłe monitorowanie jego przyczyn i skutków.

Program zarządzania stresem, zaprojektowany dla określonej organizacji, może zawierać różne strategie, zależnie od podstawowego celu, określonego podczas diagnozy podstawowych źródeł i konsekwencji stresu występujących w danej organizacji.

Pojawia się coraz więcej programów mających na celu poprawę zarządzania przez pracowników stresem w pracy. Przeprowadzenie takiego programu wymaga dość dużych nakładów finansowych: poza bezpośrednimi kosztami, związanymi z opłaceniem przez pracodawców projektu, promocji programu wśród pracowników, poza kosztami przeprowadzenia lub nadzorowania programu, organizacja ponosi również koszty dotyczące nie wykonywania przez pracowników ich zadań w czasie, gdy odbywają oni szkolenie. Warto również zwrócić uwagę na inne koszty organizacyjne, takie jak potrzeba długoterminowego prowadzenia programu (krótkie programy, odbywające się bez kontynuacji mogą mieć negatywny wpływ na samopoczucie pracowników oraz ich morale), czy też tzw. koszty straconych szans (rezygnacja z alternatywy – zainwestowania zasobów w inny rodzaj działalności organizacji).

Przy ocenie zasadności stosowania programów zarządzania stresem konieczna jest precyzyjna analiza zysków, które można wiązać z udziałem załogi w programie. Wśród zysków można wymienić między innymi redukcję absencji wśród pracowników, wzrost morali, chęci do współpracy i przystosowywania się do zmian przez zatrudnionych, obniżenie kosztów administracyjnych związanych z mniejszą ilością różnego typu skarg składanych przez pracowników O' Donell. Niezbędna jest również analiza korzyści związanych z poprawą bio-psycho-społecznego funkcjonowania pracowników [O' Donell M.P., 1984].

Zarządzanie czasem

Żyjemy w czasach, które charakteryzują się chronicznym brakiem czasu.

Czyż to nie paradoks, że wynalazki technologiczne złapały nas w tę pułapkę? Ale czy to one nas złapały, czy my siebie? Technologia miała nam pomóc w uproszczeniu wielu rutynowych działań, uwolnić nas od tego co żmudne i mniej ważne. Samochód, pralka, mikrofalówka, telefon komórkowy, odkurzacz, zmywarka do naczyń, wreszcie e-mail i Internet. Co się stało z tym czasem, który miały nam zaoszczędzić?

Organizacja pracy i zarządzanie czasem mają z sobą wiele wspólnego. Dobra organizacja pracy stwarza warunki do efektywnego wykorzystania czasu. Zła organizacja pracy działa podstępnie [Forsyth Patric].

Zarządzanie czasem to proces ściśle związany z podstawowymi uwarunkowaniami egzystencji ludzkiej. Reguluje go czas zegarowy, biologiczny i jednakowa hierarchia potrzeb człowieka. Czas jaki mamy do zagospodarowania jest w miarę stały dla wszystkich i wcale nie jest go tak dużo,

jak może się pozornie wydawać. Czas jest pożytkiem ograniczonym w formacie ilościowym, który co więcej nie daje się cofnąć, składować, nie można go kupić, zwielokrotnić, nie daje się niczym zastąpić i nieustannie upływa. Największym problemem ludzi jest marnowanie czasu. Istnieją dwie podstawowe grupy uwarunkowań marnotrawstwa czasu.

Pierwsza grupa to uwarunkowania wewnętrzne, czyli czynniki uzależnione od człowieka w tym trzy najważniejsze: brak przemyśleń nad sobą oraz brak uzmysłowienia sobie przemijania czasu; brak wiedzy, na temat zarządzania czasem; cechy osobowościowe człowieka.

Druga grupa to uwarunkowania zewnętrzne: czynniki niezależne od człowieka.

Skupmy się na rzeczach naprawdę istotnych, ważnych, wynikających z naszych celów, wartości czy pasji. W rzeczach nieważnych, którym poświęcamy czas, tkwią pułapki naszego zapracowania, zbyt krótkiego dnia, nadmiernego zmęczenia.

Zarządzanie czasem jest dyscypliną, którą każdy uznaje za wartościową a równocześnie wszyscy ją ignorują. Wydaje się, że jest w ludzkiej naturze coś, co buntuje się przeciw zarządzaniu czasem, pomimo dostrzegania korzyści [Clegg B., 2000].

Czas nie jest dobrem elastycznym i nie da się go rozciągnąć. To, o co walczymy, ucząc się dysponowania czasem to przecież nie czas sam w sobie, ale poczucie sensu, wpływu na kolej rzeczy i idące za nim większe poczucie satysfakcji z życia.

Zarządzanie czasem oznacza jednocześnie zarządzanie sobą.

Zarządzanie sobą

Żyjemy w erze globalizacji, w czasach zdominowanych przez nowoczesne technologie, silną informatyzację, która wpłynęła na zdecydowane przyspieszenie przepływu informacji w społeczeństwie. Tak sytuacja wytwarza niekiedy silną presję czasową. Nie mamy żadnego wpływu na czas, na otoczenie zewnętrzne. Mamy za to wpływ na siebie samych, na to co, kiedy i jak będziemy robić. To powoduje, że możemy mówić o umiejętności zarządzania sobą, sobą w czasie, zarządzania stresem. Sukces w zarządzaniu sobą i to zarówno w czasie jak i w stresie odnoszą ci, którzy są świadomi własnych możliwości, potrafią znaleźć swoje własne efektywne organizowanie zadań. Zadań, które nie zmuszają nas do działania wbrew sobie, ale też nie przeszkadzają funkcjonować zgodnie ze standardami innym pracownikom i całej organizacji. Bardzo ważnym elementem rozwijania umiejętności zarządzania sobą jest wymiar osobisty czyli praca z własnymi przekonaniem, ograniczeniami i szkodliwymi nawykami. Efektem jest zmiana postawy decydująca o zmianie jakości pracy, która przeciwdziała wypaleniu zawodowemu.

Rozwiązywanie problemów życiowych jest formą kierowania sobą. Do tego kierowania potrzebujemy wiedzy i wskazówek. Wiedza o nas samych jest trudna i skomplikowana, zawsze niepewna, możliwa do zakwestionowania.

Zarządzanie sobą polega na wzmacnianiu zdolności ludzi do autonomii, niezależności i rozporządzania sobą [Adamiec M., Kożusznik B., 2001].

Zarządzanie sobą jest dla osób, które chcą żyć w pełni. Warto zacząć sobą zarządzać świadomie, bo nasze zasoby nie są niewyczerpywalne. I jeśli mamy świadomość, jakie mamy zasoby osobiste, możemy nimi dysponować. Nie da się zarządzać czymś, o czego istnieniu się nie wie. Człowiek funkcjonuje, czyli doświadcza siebie i rzeczywistości w czterech sferach: umyśle, emocjach, sferze fizycznej i duchowej. Jesteśmy systemem, więc każda ze sfer wpływa na każdą. Jeśli ktoś pyta od czego zacząć zmianę, to nie ma jednej recepty dla wszystkich. Jedni zaczynają zmiany od obszarów, w której czują największy niedosyt, albo wiedzą najmniej. Inne przeciwnie – uważają, że doskonalenie kompetencji to jest ten moment, w którym warto się skoncentrować na tym, co o sobie wiem, wykorzystuję i chcę to robić jeszcze lepiej. To bardzo indywidualna sprawa, ale zawsze źródłem jest znajomość siebie i zasobów [Gut R., Piegowska M., Wójcik B., 2008].

Wiemy wszyscy, że życie to ciąg problemów, a ich rozwiązywanie to nie mechaniczne rzemiosło, lecz sztuka. Zarządzanie firmą jest sztuką, zarządzanie sobą jest sztuką, życie jest sztuką. Żadnych sztywnych recept, wciąż pytania, odpowiedzi, te same pytania, nowe odpowiedzi [Adamiec M., Kożusznik B., 2001].

W zarządzaniu stresem, czasem, sobą istnieje zbiór przepisów, które skutecznie wskazują kierunki, które pozwalają na osiągnięcie zamierzonego efektu, celu. Nie ma jednak recepty, która pozwoli stworzyć unikatowy model, podobnie jak nie ma recepty na życie.

Musimy też znać nasze granice, granice których nie powinniśmy przekraczać, zarówno w dziedzinie naszych możliwości, umiejętności jak i przede wszystkim obszarów, gdzie jesteśmy w stanie zgodzić się na kompromis. Jeżeli jednak zbyt często rezygnujemy z naszych potrzeb i pasji, z czasem one dadzą o sobie znak. Za każdym razem, kiedy będziemy rezygnować z zaplanowanych prywatnych zdarzeń na rzecz pracy, będzie w nas narastała frustracja, z czasem bardzo głębokie poczucie winy i niechęci do samego siebie. Jeżeli potrafimy świadomie i elastycznie rezygnować z pewnych rzeczy w krótkim okresie czasu, żeby osiągnąć swój cel długoterminowy, jest to zrozumiałe. Jeżeli jednak rezygnowanie i podporządkowywanie się staje się naszym nawykiem, nie dziwny się potem, że jesteśmy wypaleni, nie powinniśmy się potem dziwić efektom końcowym. Nikt z nas nie jest perpetum mobile.

Aby zminimalizować ryzyko wypalenia u siebie i nie dopuszczać do demotywacji? [Jedynak A., 1992]. Zaleca się by:

- Ustalić realistyczne cele — nie znaczy to, by nie realizować swoich marzeń, ani nie podnosić wysoko poprzeczki. Ważne jest to, by ustalając cele nie uogólniać ich, nie określać ich abstrakcyjnie — lecz formułować je w kategoriach zachowań nie idei oraz rozбивać na małe cele. Takie podejście pozwoli koncentrować się na celu ostatecznym, pozbyć się frustracji, dotyczącej niemożności wykonania czegoś wielkiego oraz mierzyć efekty pracy;
- Robić przerwy w pracy — one pozwolą na odprężenie, zdystansują do tego, co aktualnie robimy. Jeśli nie możemy zrobić sobie małej przyjemności zmienić chociaż wykonywaną czynność na inną;
- Traktować sprawy mniej osobiście; nie traktować problemów innych ludzi jak swoich własnych, starać się zachowywać obiektywizm; nie zabierać problemów firmy do domu, oddzielać od siebie różne sprawy;
- Dbać o siebie; aby firma dobrze funkcjonowała musi mieć mocny i silny fundament — pracownika, wzmacniając ciało i umysł, dbając o samego siebie dbamy pośrednio o swoją firmę;
- Skupiać się na pozytywnych aspektach życia, cieszyć się z drobnych przyjemności, przebywać w towarzystwie ludzi mających pozytywne nastawienie do życia;
- Poznać siebie — świadomość własnych reakcji i prawdziwych potrzeb, znajomość mocnych stron, ograniczeń, wartości i akceptacja ich oraz życie w zgodzie ze sobą to skuteczne motywatory działania, jeśli robimy rzeczy, które są całkowicie w zgodzie z nami nosimy w sobie naturalną automotywację i zapobiegamy w dużym stopniu wypaleniu. Realizując czyjś skrypt życiowy — rodziców, otoczenia, przyjaciół demotywuujemy się, podwyższając ryzyko wypalenia zawodowego;
- Robić te same rzeczy w inny sposób — ustalić, które aspekty pracy można zmienić, skupić się na rzeczach, które zależą od nas. Stwarzać sytuacje, w których to my będziemy decydować, będziemy mieli możliwość wyboru, będziemy panami swojego losu;
- Odpoczywać i relaksować się, prowadzić zdrowy tryb życia praktykując regularnie techniki relaksacji, uprawiając sport, generalnie zwolnić tempo — oczyszczając siebie w ten sposób z napięć;
- Pamiętać o dekompresji zachowując równowagę, nie skupiać całej swojej energii na jednym obszarze.

Podsumowanie

W artykule tym podjęto próbę dostarczenia czytelnikowi ogólnej wiedzy na temat wypalenia zawodowego w oparciu o bogatą literaturę i własne spostrzeżenia. Przedstawiono pierwsze kroki do przeciwdziałania zespołowi wypalenia zawodowego; kroki te to zarządzanie stresem, czasem i sobą.

Wypalenie zawodowe jest skutkiem stresu w efekcie zachwiania równowagi między życiem zawodowym, a prywatnym. Artykuł dostarcza danych na temat umiejętności skutecznego planowania i zarządzania czasem oraz radzenia sobie z własnymi emocjami w sytuacjach stresowych.

Bibliografia

- Adamiec M., Kozusznik B. [2001], *Sztuka zarządzania sobą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bilska E. [2004], *Jak feniks z popiołów czyli syndrom wypalenia zawodowego*, Niebieska Linia, 4.
- Cieślak R., Łuszczynska-Cieślak A. [2000], *Zarządzanie stresem w pracy*, Promocja Zdrowia, Nauki Społeczne i Medycyna, 21.
- Clegg B. [2000], *Błyskawiczne zarządzanie czasem*, IFC Press, Sp. z o.o., Kraków.
- Forsyth P., *Efektywne zarządzanie czasem*, Grupa Wydawnicza Helion S.A., Onepress.
- Gut R., Piegowska M., Wójcik B. [2008], *Zarządzanie sobą. Książka o działaniu, myśleniu i odczuwaniu*, Difin, Warszawa.
- Henzel-Korzeniowska A. [2004], *Wypalenie zawodowe, fanaberia intelektualna czy rzeczywisty problem*, Lek. Rodz., luty, 9, 2.
- Iskra-Golec I., Costa G., Folkard S. i wsp. [1998], *Stres pracy zmianowej, przyczyny, skutki, strategie przeciwdziałania*, TAIWPN Universitas, Kraków.
- Jedynak A. [1992], *Jak radzić sobie z syndromem wypalenia*, Gestalt, Nr 5.
- O' Donell M.P. [1984], *The corporate perspective*, [w]: M.P. O' Donell, T. Ainsworth (red.), *Health promotion in the workplace*, New York, Wiley.
- Quick J.C., Quick J.D., Nelson D.L., Hurrell J.J. [1997], *Preventive stress management in organisations*, Washington, DC, American Psychological Association.
- Sęk H. [2006], *Wypalenie zawodowe, przyczyny i zapobieganie*, PWN, Warszawa.
- <http://online.synapsis.pl/Slowniczek/Zespol-wypalenia-zawodowego.html> (27.12.2010).
- http://www.4bp.com.pl/pl/publikacje/8,Wypalenie_zawodowe_Nie_dziekuje.html, (28.12.2010).
- <http://www.egospodarka.pl/40091,Walka-z-wypaleniem-zawodowym-fakty-i-mity,1,20,2.html>, (28.12.2010).
- http://www.4bp.com.pl/pl/publikacje/45,You_cant_burn_out_if_you_have_never_been_on_fire_Jeff_Schmidt.html, (28.12.2010).
- <http://rozwojosobisty.wordpress.com/2009/04/25/jestem-zajety-wiec-jestem/>, (28.12.2010).
- http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_czasem, (27.12.2010).

<http://kadry.nf.pl/Artykul/6920/Zarzadzanie-wlasnym-czasem/kwadrat-Eisenhowera-zarzadzanie-czasem>, (28.12.2010).

Słowa kluczowe: Wypalenie zawodowe, stres, zarządzanie czasem.

Key words: Professional burnout syndrome, stress, self – management.

Streszczenie

Artykuł opisuje problem zespołu wypalenia i sposobów jego zapobiegania. Jest próbą przedstawienia definicji tego zjawiska, jego przyczyn i najczęstszych objawów. Odnaleźć można wieloczynnikowość, wielopoziomowość zespołu wypalenia m.in.: indywidualny, interpersonalny i organizacyjny. Osoby, zawody szczególnie narażone na to zjawisko. W artykule poruszono również zarządzanie stresem, zarządzanie czasem i zdolność do zarządzania nimi w taki sposób, aby zapobiec wypaleniu zawodowemu.

Summary

The article presents the problem of professional burnout syndrome and ways of its prevention. It is an attempt to present the definition of the phenomenon, its causes and the most common symptoms. Three levels of the burn - out syndrome were indicated: individual, interpersonal and organizational. The consequences in the event of a burnout were shown. The article also touched on stress management, time management and ability to manage them as a way to prevent the professional burnout syndrome

Laura Płatkowska - Prokopczyk*

UWARUNKOWANIA ELIMINACJI TALENTÓW W ORGANIZACJACH ZBIUROKRATYZOWANYCH

Wstęp

Żyjemy w erze zmian. Ciągłych, gwałtownych, czasem nieprzewidywalnych, ale zawsze nieuniknionych. Warunki, w jakich przychodzi funkcjonować współczesnym organizacjom, w tym i podmiotom gospodarczym, wymuszają na zarządzających nimi inne niż dotychczas podejście do pracowników i coraz bardziej świadomego zarządzania posiadanymi zasobami, w tym jednym z najważniejszych zasobów jakim są ludzie, którzy w dobie gospodarki opartej na wiedzy nie stanowią już tylko siły roboczej, ale także nośnik umiejętności kluczowych dla wypracowania przewagi konkurencyjnej. W tym świetle koncepcja zarządzania talentami budzi coraz większe zainteresowanie.

Wydaje się, że samo stworzenie systemu wspomagającego rozwój talentów nie jest takim wyzwaniem jak sprawne zarządzanie tym systemem (choćby ze względu na jego kompleksowość), zaangażowanie kadry zarządzającej spoza działu Human Resources w jego realizację oraz jego przestrzeganie w codziennej pracy. Z tego też względu zapewne nadal niewiele organizacji decyduje się inwestować w wyłonienie i rozwój najbardziej utalentowanych pracowników. Te jednak, które wprowadzają programy zarządzania talentami zdają się widzieć korzyści choćby w postaci wyłaniania talentów, rozwoju liderów, planowania następstw, czy zapobiegania nadmiernej fluktuacji.

Celem artykułu jest wykazanie, iż rozwiązania organizacyjne mogą stać się przyczyną eliminacji rzeczywistych talentów.

Talent jako przejaw potencjału ludzkiego organizacji

O wykorzystaniu potencjałów – talentów można przeczytać w Nowym Testamencie a mianowicie w ewangelii św. Mateusza, który pisze o przypowieści Jezusa o talentach. Przytoczona przypowieść ma podstawowe znaczenie dla człowieka rozwoju duchowego (wiary w Boga) i emocjonalnego

* Dr, Uniwersytet Opolski.